الرضا الوظيفي

ومهارة إدارة ضغوط العمل

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع:17880/ 2014

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-85116-6-6

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (+2)

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقَدِّمَة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنىء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل

الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

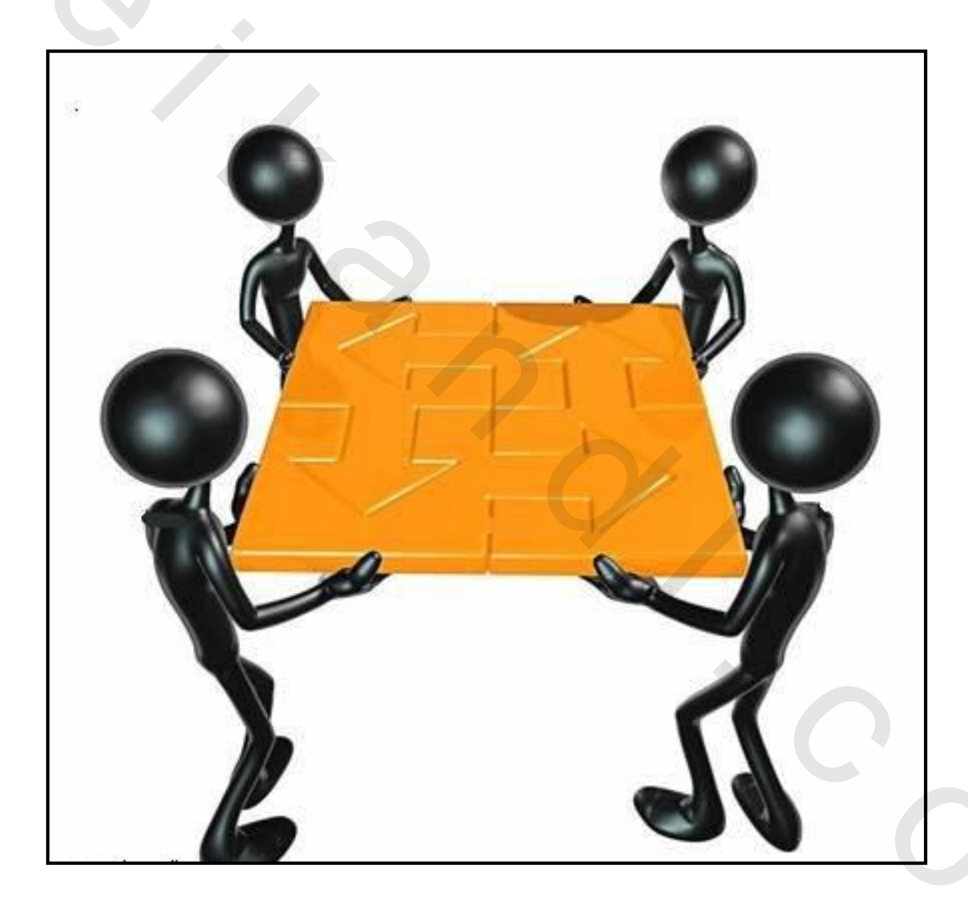
إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث بما يساهم في رضا الإدارة والموظفين وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



الفصل الأول

الرضا الوظيفى



أولاً مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو

متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث إن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال: إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف أخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي

الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.



ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم

في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا.، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا ، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماسا في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.



ثالثا : خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

1 - تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2 - النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى ان الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3 - الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

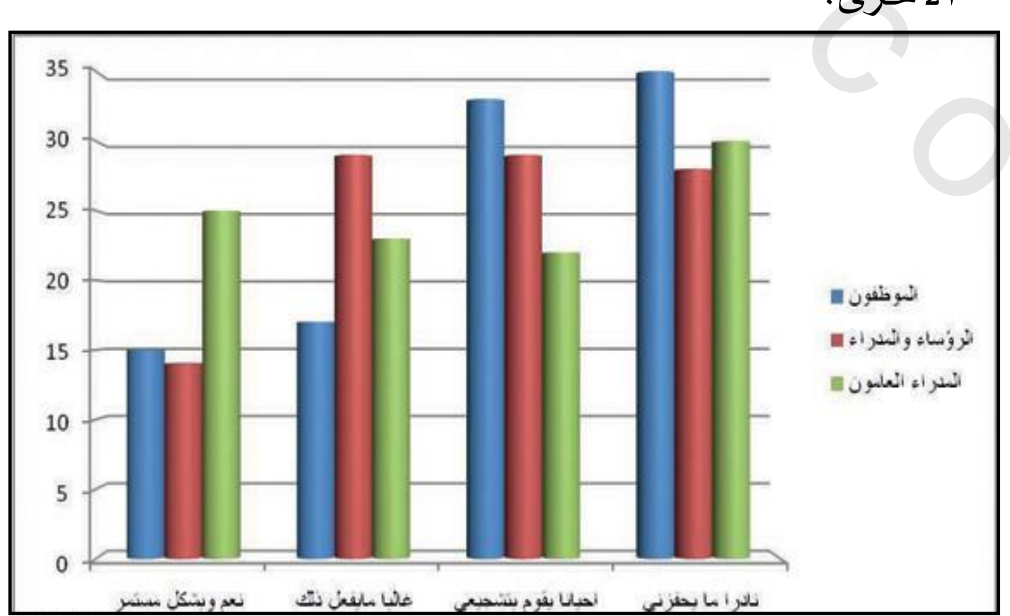
4 - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5 - للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذى يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6 - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:



إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.
- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- عوامل خاصة بالأداء.
- عوامل خاصة بالإنجاز.
- عوامل تنظيمية.

أ -العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب -محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها

بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج -عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1 -ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2 -إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د -مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما

كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ -العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ - الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب - الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج - الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

د - الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

هـ - الرضا عن بيئة العمل المادية.

و - الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي)

ز - الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح - الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

1 - العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ - كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف لهُ أهميته لأنهُ نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب - الرضا عن العمل نفسه:أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج - الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2 - العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ -توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب -المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج -الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياتهِ.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.

- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "أهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

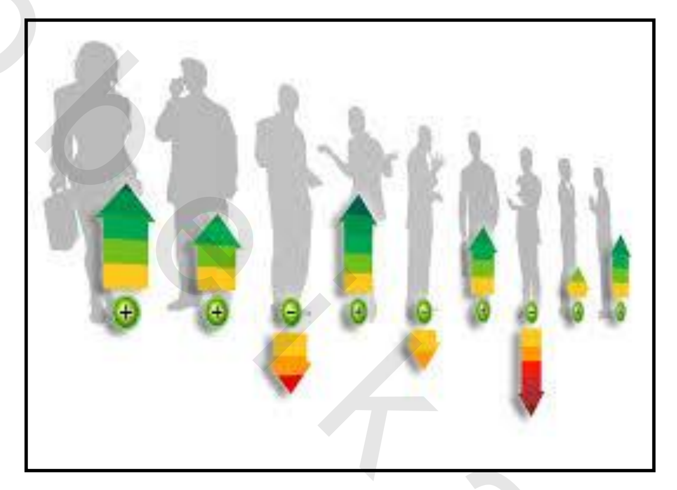
الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

وتتمثل درجة الرضا منها الشعور المستتر أو الضمني ، فالشعور بالكراهية هو الشعور المستتر أما السلوك العدواني فهو السلوك

الخارجي ، وإن كان هناك استياء من العمل ظهر ذلك على سلوك الفرد.



عناصر (عوامل) الرضا:

1 -**الرضا عن الأجر**: الذي يسد الحاجات ويشعر بالأمن والمكانة الاجتماعية، ورمز تقدير من المنظمة للفرد

2 -**الرضا عن محتوى العمل**: الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات **من خلال:**

-**درجة تنوع مهام العمل:** حتي لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء

-**درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد** : الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية

-**استخدام الفرد لقدراته**: لزيادة الرضا عن العمل

-**خبرات النجاح والفشل في العمل**: ليحقق للفرد تقديره واعتزازه بذاته

3 -**الرضا عن فرص الترقي**: لتحقيق التطوير من الأفراد

4 -**الرضا عن الإشراف**: لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين ، لسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم

5 -**الرضا عن جماعة العمل**: لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها

6 -**الرضا عن ساعات العمل**: مع توفير ساعات للراحة ، التي تحقق المنافع لدى الفرد فيها.

7 -**الرضا عن ظروف العمل**: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه

1. *بيئة العمل الفعالة (5).. مقاييس الرضا الوظيفي 2*



رابعًا. الثقافة العامة وقيم المنشأة:

ثقافة المنظمة ونعني بها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير، التى يتبناها أفراد المنظمة ويشتركون في تطبيقها والسير على نهجها، وقد تكون الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة عقدًا غير مكتوب، يتم الشعور به ويشارك كل فرد في تكوينه ويتم تعليمه للأفراد الجدد في المنظمة.

ولثقافة المنظمة أهمية كبيرة جدًا وذلك لما لها تأثير واضح على أداء ونجاح الشركة، (ففي مقارنة بين 18 شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى وبين 18 شركة أخرى لم تؤدِ جيدًا، وجد جيمس س. كوليني وجيري أي. بوراس أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم.

وفي كتابهما عن العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية تم وصف كيف أن شركات مثل ديزني وبروكتر آند جامبل، استطاعت التكيف مع العالم المتغير من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التى ترشد المنظمة، بعض الشركات تقوم بكتابة قيمها بحيث يُمكن أن تنتقل للأجيال الجديدة من الموظفين).

ولعل هذه المقارنة السابقة تُؤكد قول ماكس لاندزبيرج أن (الثقافة القوية والإيجابية هي ذات قيمة كبيرة جدًا بالنسبة إلى

المنظمة؛ إذ تسمح للناس بالاتصال بسرعة، وتسمح للناس بالقيام بالأشياء بشكل صحيح).

شروط الثقافة المُحفزة:

ومن أهم أسس الثقافة التنظيمية المُحفزة أن تكون قادرة على التكيف مع سياسات المؤسسة وبيئة العمل فيها، وأن تحوي بين طياتها عوامل النجاح والتميز، فربما تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية قوية ومُحكمة، ولكنها جامدة لا تتواءم مع متغيرات السوق أو بيئة العمل، فيصبح من الصعب نجاح عملية التغيير داخل المؤسسة من أجل التواكب مع الظروف الخارجية.

كمثال على ذلك، في شركة ميتسوبيشي اليابانية كانت هناك ثقافة سائدة في سيطرة جنس الرجال على الشركة، فلما فتحت الشركة فرعًا لها في أمريكا تعرضت هذه الشركة لمشاكل قانونية بسبب هذه الثقافة السائدة، حيث تم رفع قضايا عليها من مؤسسات التسوية بين الرجل والمرأة في فرص العمل، وتم مقاطعة سيارتها من المؤسسة القومية للمرأة داخل أمريكا، وقد تعرضت الشركة لهذه المشاكل بسبب قوة الثقافة المسيطرة، وعدم قدرة الشركة على تغيير ثقافتها حينذاك لتتكيف مع الواقع.

ولذا؛ فإن الثقافة التنظيمية القوية تؤدي بلاشك إلى تقليل معدل دوران الموظفين، وتؤثر إيجابيًّا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي نفس الوقت تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فإن تلك الإجراءات - وهي تمثل ثقافة تنظيمية قوية - توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها.

ولنضرب على ذلك مثالًا بالثقافة التنظيمية اليابانية والتي تعد من أقوى الثقافات التنظيمية في العالم، حيث تعتمد على الاهتمام بالقيم المصاحبة للسلوك العملي، فالإدارة اليابانية ليست إدارة متساهلة، ولكن تعكس جوهر الثقافة اليابانية وملامحها، وتوظف القيم الاجتماعية السائدة لكي تكون في خدمة المؤسسات، وسبيلًا لنجاحها.

أهمية التوافق:

وتتمثل أهمية التوافق في القيم بالنسبة للأفراد والمنظمات فيما يلي:

1. تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل.
2. زيادة درجة الولاء للمنظمة، والالتزام بالسياسات والأهداف ونظم العمل.

3. يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات، ويصعب إيجاد حلول له عندما تتباين أنماط القيم بينهم.
4. زيادة فعالية البرامج التدريبية.
5. تضارب القيم وعدم تجانسها واختلاف توجهاتها يؤدي إلى تفكك المنظمة وانهيارها.
6. زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات.
7. تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الأدوات والمعدات.
8. زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
9. المساعدة في تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

خامساً. التواصل الداخلي وتبادل المعلومات:

بالدراسة وجد أن 70٪ من أنشطة حياة أي فرد يتم عن طريق الاتصال، وبالتالي فكلما كان الفرد أنجح في الاتصال كان أنجح في حياته، والمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الآخرين.

إنها تلك المنظمة التي نجد فيها الموظفين أصدقاء أكثر من زملاء في العمل، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح فيما بينهم، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل (العاملين) إلى أعلى (المشرفين)،

ومن أعلى (المشرفين) إلى أسفل (العاملين)، فإن أحد مقاييس المؤسسات الناجحة قدرتها على بناء فريق عمل فعال، يتبادل فيه الجميع النصح والإرشاد دون أنانية، بل بمشاعر من الحب المتبادل، والحرص على مصلحة المؤسسة أو الشركة.

وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الفريق يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للعمل، تلك الصورة من التعاون والتكاتف، التي يصفها ستيفن كوفي، فيقول: (ما هو التكاتف؟ إنه يعني، في التعريف المبسط أن الكل أكبر من حاصل جميع أجزائه، إنه يعني أن العلاقة التي تربط ما بين الأجزاء وبعضها البعض).

رسالة إلى المديرين:

ومن الممكن أن يكون المدير هو نفسه سببًا في عدم تحقيق التواصل الجيد وتبادل المعلومات؛ فقد أجريت دراسة في جامعة ولاية فلوريدا لقياس مدى تأثير المدير السيئ في بيئة العمل، ولقد حددت معايير السوء كالتالي:

عدم القدرة على حفظ الوعود والعهود، عدم إعطاء الموظف ما يستحقه من التقدير، الاكتفاء بالصمت إلى أن تحل المشكلات بنفسها، التفوه بما لا يليق، اختراق الخصوصية، وتغطية الأخطاء الذاتية للآخرين.

حيث أظهرت هذه الدراسة أن 60 ٪ من العينة عكسوا أجوبة سارة جدًا عن مديريهم، وقد كانوا مستعدين للابتكار وللعمل ساعات إضافية دون مقابل... إلخ، من أجل بيئة عمل حسنة.

بل هناك أبحاث عدة أيضًا أكدت أن قرابة 47 ٪ من المديرين لم يؤهلوا لمواقعهم لتحقيق المطلوب؛ ما تسبب في أرجحة نشاط المؤسسة، وركنوا إلى أساليب مختلفة؛ لتغطية الإخفاق أو عشوائية التخطيط والتنفيذ.

ولذا يؤكد روبرت كريتيندون على ذلك بقوله: (من حق الموظف أن يتوقع إرشادًا واتصالًا واضحًا وغير غامض من قبل الرئيس، ويتساوى الأمر في الأخبار السارة والسيئة؛ فبعض المديرين يتميزون بتسريب الأخبار السارة، ولكنهم يخفون الأخبار السيئة، وفي كلتا الحالتين لا بد من الاتصال المباشر والسريع بدلًا من مواجهة العواقب، وانتشار الشائعات).

كما يقول أيضًا: (إن مشكلة كثير من التنظيمات أن القبطان يكون على الجسر بينما العاملون أسفل خط الماء، فعندما يكون القائد بعيدًا عن النظر ولا يشعر به أحد، فإن طاقم العمل يصبح قلقًا، ويمكنك علاج هذا الموقف بأن تنشغل بالإدارة والتجول في المكان، ومن ثَمَّ الاتصال المباشر مع العاملين، وهناك حاجة للسير في كل المصنع أو المكاتب لترسيخ الثقة ولاكتشاف ماذا يحدث.

وفوائد هذا العمل كثيرة فستحصل على الأخبار السارة والأخبار السيئة أولًا بأول، وهذا أمر محوري هام، وسوف تتعرف على الشائعات والاتصالات غير الرسمية التي يستحيل أن تصل إليك في الرسائل المكتوبة والمذكرات، وإذا فضلت الحوار فسيكون بإمكانك أيضًا الإجابة على الأسئلة وسوف يتوفر لك الحديث المباشر الذي يُقدره العاملون على نحو هائل).

تعرفنا على المعيار الأول من معايير بيئة العمل الفعالة، وهو الرضا الوظيفي، ويتبقى الحديث عن المعيار الثاني وهو: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

بيئة العمل الفعالة (4).. مقاييس الرضا الوظيفي 1



تعرفنا في السطور السابقة على صورة عامة عن معايير بيئة العمل الفعالة، وتناولنا بشيء من التفصيل المعيار الأول وهو الرضا الوظيفي، والآن نكمل الحديث عن الرضا الوظيفي.

مقاييس الرضا الوظيفي:

وفيما يلي بعض مقاييس الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن أهمها ما يلي:

1. التدريب والتطوير.
2. الرواتب والأجور.
3. الدور الوظيفي وتطوره.
4. الثقافة العامة وقيم المنشأة.
5. التواصل الداخلي وتبادل المعلومات.
6. التوازن بين العمل ونواحي الحياة الأخرى.
7. روح فريق العمل.

أولًا- التدريب والتطوير:

لاشك أن التدريب والتطوير من العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد يشعر بالرضا الوظيفي؛ فمن خلاله يشعر الفرد بتطوره وتقدمه واكتسابه معارف ومهارات جديدة؛ مما يزيد من تقديره الذاتي وثقته بنفسه، وتلك الأنشطة التدريبية هي التي يصفها الدكتور أحمد ماهر بقوله: (يسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب).

وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رئيسية هي:

1 - الحاجات الفسيولوجية: كالحاجة للطعام، والماء، والنوم.
2 - حاجات الأمان: مثل الشعور بالأمان النفسى، والمعنوي، وكذلك المادي، كاستقرار الفرد في عمله، وانتظام دخله، وتأمين مستقبله.
3 - الحاجات الاجتماعية: كحاجة الفرد إلى الانتماء إلى جماعة وأصدقاء، يبادلونه الود والحب.
4 - حاجات التقدير: شعور الفرد بالتقدير والاحترام من قبل الآخرين، أو التقدير الذاتى.
5 - حاجات تحقيق الذات: انطلاق الفرد بقدراته، ومواهبه ورغباته، إلى آفاق تتيح له أن يستفيد بأقصى إمكانياته.

ولذا؛ بقليل من التأمل يُدرك الواحد منا أن أي مساعدة تقدم لأي من العاملين، إنما تساعد على تحقيق ذاته من خلال تلك المساعدة المتمثلة في التدريب والتطوير؛ لأنك ببساطة تشبع حاجة نفسية أساسية فيه، وبالتالى سيفرز ذلك رضًا داخليًّا للموظف عن الشركة التى يعمل بها.

ثانيًا. الرواتب والأجور:

يقول الدكتور أحمد ماهر: (لن تجد شخصًا لا يُهمه أجر وظيفته، فكلنا نستمد من أجرنا قيمًا ومعانى كثيرة، فمن الأجر نعيش ونشبع احتياجاتنا الأساسية، ومنه قد نشعر بقيمة اجتماعية، ومنه قد نشعر بتحقيق الذات؛ فالأجور ذات أهمية بالغة سواءً على مستوى الفرد، أو على مستوى الشركة.

وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواءً كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته).

تجربة واقعية:

يحكي أحد المديرين عن أثر الرواتب والأجور على الرضا الوظيفى للعاملين، فيقول: (لقد عملت ذات مرة في وظيفة عضو إداري، وكان من مهام هذه الوظيفة أن أبحث عن الإداريين النادرين الأكفاء للشركات التابعة لى طبقًا لمواصفات الوظيفة الموضحة في القائمة التى أعددناها وعادة ما يشغل المرشحون لهذه الوظيفة مناصب مرموقة في شركات أخرى مسبقًا، وعلى ذلك فإنه لمن الجيد أن يقتنع هؤلاء الإداريون المتميزون بأن الفرصة الجديدة تستحق وقتهم وكفاءتهم.

حقًا، إن التعويض والأرباح، والأمن كلها أمور لعبت دورًا رئيسيًا في اتخاذ قراراتهم، لكن حتى لو كان الإغراء بالتعويض وحده فإن ذلك سيُمثل 30٪ من الإقناع، وهذا يعني أن معظم المدراء التنفيذيين لم يكونوا مهتمين، أما بالنسبة للمدراء الآخرين أو النسبة الأخرى وهي 70٪ فكانوا مهتمين بالوظيفة الجديدة؛ لأنها تعتبر فرصة لزيادة راتبهم الشهري إلى جانب الأرباح التي سيكسبونها، فكان الراتب المرتفع والأرباح الجيدة بمثابة علامات أكثر أهمية لفرصة أفضل).

وهذا ما يراه جاسون ريتش حين يقول: (قبل أن تخرج للبحث عن وظيفة تتيح لك كسب ما تستحقه، أو الحصول على زيادة من صاحب العمل الحالي، والتي من شأنها أن تشعرك بقيمتك، فإن المسئولية تقع على عاتقك في تحديد ما تستحقه بالضبط).

بينما يؤكد كين بلانشارد على ذلك الأمر بقوله: (لاشك في أن المال مهم لموظفيك، فهم يحتاجون إليه لسداد الفواتير المتسحقة عليهم، ولشراء الطعام والملابس، ولشراء الوقود لسياراتهم، ولتوفير المتطلبات الأخرى للحياة، إن الناس يحذوهم دافع الحصول على المال؛ لسد حاجاتهم الأساسية).

بل يرى روبرت كريتيندون أهمية جانب الأجر من زاوية أخرى، فيقول: (لقد كان الاعتبار الأول دائمًا هو (كم أجر هذا العمل؟) ولكن بعض أفراد الموارد البشرية قد أسرعوا في إيضاح أن ما يريده العاملون في الحقيقة في العرفان والمشاركة والاستحسان من قبل صاحب العمل.

وفي دراسة عن أهم عشرة اهتمامات للعاملين كانت النقود في المركز الأوسط، وليكن ما يكون، فأنا على اقتناع بأنك لن تستطيع أن تُجذِب أو تُبقِى على العاملين الجيدين طويلًا إلا إذا شعروا بأنهم يعوضون بطريقة عادلة عن وقتهم.

وفي نفس الصدد يحكي تشاك مارتين في كتابه الإدارة الحازمة عن مدير أحد الشركات الكبرى، والذي كان يُخبره عن بعض

المعوقات التي تُحدِث ضعفًا في ثقة ومعنويات الموظف، خاصة ما يتعلق بالوقت والعبء الزائد، والقلق على المستقبل العائلي والمهني، ويعلق تشاك مارتين على ذلك بقوله:

(إن الناس يواجهون اليوم عدم الشعور بالأمان في أعمالهم، وتخفيض أعداد الموظفين، والحد من الأجور، إنه لأمر عسير جدًا بالنسبة للعمال أن يبقوا محفزين مع وجود نقاشات حول تسريح معلق أو محتمل من العمل والتي تدور في جميع أنحاء المكتب).

ثالثًا. الدور الوظيفي وتطوره:



الترقيات، إنها تلك الكلمة التي تُحمس كثيرًا من العاملين في أي مؤسسة، ومن هذا المنطلق يقول الدكتور أحمد ماهر عنها: (تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دورًا مهمًا لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة

رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال)، وما نعنيه بالترقية، أنها - باختصار - انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى، وبالتالي ذات راتب أعلى حاليًا أو مستقبلًا.

أسس الترقيات الوظيفية:

وهناك أسس عديدة للترقية تتبعها المنشآت المختلفة منها:

1. الأقدمية:

حيث يتم المفاضلة من بين الأفراد في مجال الترقية على أساس أقدميتهم، فالأقدم له أولوية الترقية للوظيفة الشاغرة، واستخدام سياسة الترقية له عدة مبررات أو مزايا، أهمها: الموضوعية، مناسبتها، تقاليد وقيم المجتمع، فالشخص الأكبر سنًا يتولى الوظائف الأعلى في المركز، ولو تمت الترقيات وفق مبادئ عادلة، فإنها تُسهم في رفع مستوى مصداقية الإدارة وإنتاجية الموظفين.

2. الكفاءة:

ولا شك أن الترقية على أساس الكفاءة مرغوب فيه من الناحية النظرية، ولكن عمليًّا يعتري هذا الأساس صعوبات كثيرة، فلا يوجد مقاييس دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة.

3. الأقدمية مع الكفاءة:

تعتمد هذه السياسة على ضرورة وجود حد أدنى من الأقدمية لكي يسمح باختيار الفرد للترقية، بمعنى أنه إذا ما توافر الحد الأدنى من سنوات الأقدمية لدى أكثر من موظف يستحقون الترقية تتم المفاضلة بينهم على أساس الكفاءة.

ولكن حتى تُؤتِي سياسة الترقية أكلها في بناء الرضا الوظيفي، لابد وأن يصاحبها التزام بتلك الأسس المتفق عليها في نظام الترقية، وخضوع الجميع لها دون تفريق؛ حتى لا يُؤدي ذلك إلى سخط الموظفين.



الفصل الثانى

تدريب الموظفين



يقول روبرت كرتيندون: (إن موضوع تدريب الموظفين في القرن الواحد والعشرين موضع تتسع رقعته إلى حد يصعب تغطيته في كتاب واحد، فإن كل المديرين يودون تدريب أي شخص بسرعة للإسراع بالتوظيف الكامل داخل وحدة العمل الفعال، ويريد المديرون أيضًا أن يشعر الموظف بالراحة والاستقرار في العمل على المدى البعيد، وهذا ما اعتاد أن يفعله المديرون)، لهذا فنحن - عزيزي القارئ - وإن كنا قد تكلمنا عن التدريب وأهميته فلابد من الحديث عن:

1. مسؤولية التدريب.
2. الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح.

3. أنواع التدريب.

4. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

أولًا. مسؤولية التدريب:

يعتبر التدريب مسئولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أي إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب، ويوضح الجدول مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
تصميم نظام متكامل للتدريب. التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة. الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة، ومتابعة الداخلي منها. الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات، والأفراد. تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب. التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي. نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.	تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين. تحديد الحاجة التدريبية لإداراتهم ومرؤوسيهم. تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة. التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب. تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية. المشاركة في جهود التدريب والتطوير.

ويقول الدكتور زكي محمود هاشم: (ويقع على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة الجانب الأكبر من المسئولية عن التدريب باعتبارها مسئولة عن تطور المنظمة ككل وعن تحقيق الأهداف العامة من خلال رفع مستوى أداء وسلوك العاملين في كافة المستويات الوظيفية).

ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسئول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، ويناقشها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر، وما هو دوره وأيضًا دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.

فليست مسئولية التدريب على المنظمة فقط ولكنها مشتركة بين المنظمة والفرد، لهذا تختلف أنواع التدريب حسب تلك المسئولية.

ثانيًا ـ أنواع التدريب:

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، ويعنى هذا تحديد أنواع التدريب التى تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وتلك هي أنواع التدريب:

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد. التدريب أثناء العمل. التدريب لتجديد المعرفة والمهارة. تدريب بغرض الترقية والنقل.	التدريب المهني والفني. التدريب التخصصي. التدريب الإداري.	داخل الشركة. خارج الشركة. في برامج حكومية.

أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1. **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التى تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التى يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
2. **التدريب أثناء العمل**: ترغب المنظمات أحيانًا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرًا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، لذلك عليه أن يتلقى التديب مباشرًا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.
3. **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة**: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.

4. **التدريب بغرض الترقية والنقل:** وذلك لوجود احتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه.

أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

1. التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكا، وغيرها.

2. التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.

3. التدريب الإداري:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطي أو العليا.

أنواع التدريب حسب مكانها:

1. التدريب داخل الشركة:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواءً بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

2. التدريب خارج الشركة:

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءًا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

3. برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانًا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

ثالثًا. الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح:

وإن كنا قد تعرفنا على أنواع التدريب، فما علينا الآن إلا أن نتعرف على كيف يكون هذا التدريب ناجحًا، حيث ينبغي أن تتوافر خصائص معينة في النشاط التدريبي لكي يكون نشاط تدريبي ناجح، وهذه الخصائص هي:

1. أن يكون التدريب نشاط مستمر:

إن التدريب لا يوجد في المنظمة للعاملين الجدد فقط، ولكنه نشاط مستمر أوسع من ذلك، فهو مستمر بالنسبة للفرد في المنظمة، حيث إن ذلك الفرد ينقل ويترقى من وظيفة لأخرى ومن إدارة لأخرى، وهذا يستلزم التدريب على العمل في الوظائف والإدارات الجديدة،

كما أنه مستمر بالنسبة للمنظمة، حيث إن المنظمة في حالة تغير مستمر، فهي تتوسع وتتغير من أنشطتها وتضيف آلات جديدة وتستخدم نظم عمل جديدة وهذا يستلزم ضرورة القيام بالنشاط التدريبي بصفة مستمرة، إذًا فالتدريب عملية مستمرة وليست عملية وقتية.

2. التدريب نظام متكامل:

أي أنه نظام مفتوح تتأثر عناصر البرنامج التدريبي من موضوعات، مدربين، متدربين، وسيلة التدريب، مكان، وزمان التدريب، مشاكل المنظمة، بطبيعة الأنشطة التي تؤدى، كما أنه متكامل من ناحية أنه لكي يتم بشكل فعال يستلزم توفير مستلزمات معينة له من معدات، وأفراد وورش وقاعات تدريب... إلخ، ثم يتم تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه للحصول على نتائج معينة تتمثل في اكتساب الأفراد معرفة ومهارة واتجاهات جديدة، ويلي ذلك متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

3. التدريب نشاط متغير ومتجدد:

وبما أن التدريب نظام متكامل فالتغيير في ظروف الإدارة أو التجديد في الآلات، دخول منافسين بأنظمة إنتاجية جديدة يؤدي بالضرورة إلى التغيير في القيام بأنشطة النشاط التدريبي من ناحية مادة التدريب، طريقة التدريب، مكان وزمان التدريب... إلخ، هذا يعني أن أسلوب التدريب الناجح في وقت ما بظروف معينة لا يعني بالضرورة،

نجاح ذلك الأسلوب في ظروف ووقت مختلفين، ويستلزم ذلك التغيير في النشاط التدريبي.

4. التدريب نشاط إداري وفني:

فهو نشاط إداري حيث يستلزم القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريبي، وهو نشاط فني حيث يحتاج متخصصين في تقييم البرامج التدريبية، وفي تحديد أسلوب التدريب وفي اكتشاف الحاجة للتدريب وفي تنفيذ برامج التدريب وبذلك فهو نشاط إداري وفني.

رابعًا. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

يقول الدكتور جمال الدين محمد المرسي: (إن التدريب يلعب دورًا مؤثرًا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويذهب بعض الباحثين إلى القول بأن نقص الاستثمار في التدريب يمثل أحد الأسباب التي ساهمت في تدني القدرة التنافسية للشركات الأمريكية عمومًا في مواجهة الشركات اليابانية وما ترتب على ذلك من انخفاض حصتها السوقية في الأسواق المحلية والخارجية، على سبيل المثال: تنفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولارًا للعامل في السنة على التدريب، بينما تنفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولارًا للعامل في السنة في مجال التدريب، ورغم ذلك فإن تجربة الشركات

الناجحة في الولايات المتحدة وغيرها تؤكد أن التدريب يلعب دورًا حاكمًا في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، على سبيل المثال تنفق شركة "زيروكس" 125 مليون دولار على التدريب كل عام بالإضافة إلى نسبة 2.5٪ من المبيعات، وقد ساعد هذا الاستثمار في التدريب الشركة على استعادة مركزها الريادي في مجال تصوير المستندات من اليابانيين، كذلك فإن شركة "موتورولا" تخصص ما بين 3.5 -5٪ من إجمالي أيام العمل في السنة لكل موظف لأغراض التدريب.

والسؤال: لماذا تعتقد هذه المنظمات وغيرها أن الاستثمار في التدريب سوف يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية؟ والإجابة ببساطة تكمن في أن المؤسسة التى تنجح في التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية مثل تحدي العولمة، وتحدي الجودة، والتحدي التكنولوجى، والتحدي التنافسى، والتحدي الثقافي والاجتماعى، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة.

وأخيرًا نختم بقول الدكتور زكى محمود هاشم: (هناك مسؤولية الفرد عن تنمية قدراته ذاتيًّا، فهناك فرق بين التدريب الرسمى الذي هو مسئولية الإدارة وبين التنمية الذاتية التى هى مسئولية الموظف نفسه، حيث يقع عليه عبء تنمية قدراته ومعارفه ومهاراته بجهود فردية وبمبادرات شخصية منه كالقراءة الحرة أو حضور الندوات العامة أو غير ذلك من أساليب التنمية الشخصية)، فيقول روبرت كرتيندون: (التدريب مسؤوليتك وليست مسؤولية الشركة).

تنفيذ برنامج التدريب: -



(يلى مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هى: تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائى التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه).

فمرحلة التنفيذ هى التى تغطى الجوانب التنفيذية التى يهتم المخطط التدريبى بالإعداد لها والتى من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمنى للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من المدربين والمتدربين.

لهذا سوف نتعرف عزيزي القارئ في هذا الفصل على العناصر التالية:

1. أهمية مراعاة مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي.
2. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
3. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي.
4. المتابعة اليومية للبرنامج.

أولًا. أهمية مراعاة مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي:

لتحقيق فعالية البرنامج التدريبي يجب مراعاة تطبيق مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج، باعتبار أن التدريب هو في أساسه محاولة لإمداد المتدربين بمعلومات ومهارات وخبرات جديدة نافعة لهم، أو محاولة للتأثير في اتجاهاتهم عن طريق تعليمهم قيم ومبادئ جديدة، ومن مبادئ التعلم التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التدريبي، المبادئ الهامة التالية:

1. **الحاجة:**

ونعني بذلك وجود حاجة لدى المتدرب تدفعه إلى حضور البرنامج التدريبي لاكتساب خبرات جديدة نافعة، فوجود الحاجة أو الدافع أمر لازم وضروري حتى يتم التعلم، ويؤكد ذلك أهمية استثارة دوافع المتدربين عن طريق ربط التدريب بتحقيق أهداف ينشدها المتدرب، وحاجات يسعى لإشباعها، مثال ذلك حاجات تحقيق الذات والاعتبار والتقدير والإنجاز وغيرها.

2. **المشاركة:**

فمشاركة المتدربين تُسهم في دعم العملية التدريبية بجعلهم يتعلمون بدرجة أسرع، ويحتفظون بما تعلموه لفترة أطول.

3. **الممارسة:**

فهي تُسهم في طبع الأفكار والمعلومات الأساسية في أذهان المتدربين، وتزيد من فرصة حدوث الاستجابات الصحيحة لديهم.

4. **ارتباط المادة التدريبية بعمل المتدرب:**

وبذلك يكون للتدريب معنى وهدف للمتدرب، ويُحفِّزه على متابعة الإجراءات والأسس الصحيحة للأداء.

5. **مراعاة الفروق الفردية:** فأسلوب التدريب الأفضل هو ذلك الأسلوب الذي يتفق مع قدرات المتدربين، ويتلاءم مع الفروق الفردية بينهم في القدرات والاستعدادات ومستوى الذكاء وغيرها من أوجه الفروق الفردية.

6. **التحويل:**

فالمتدرب لابد أن يُحوِّل أو ينقل بسرعة ما تعلمه خلال البرنامج التدريبي إلى الواقع العملي إذا كان التدريب يتم على حالات ومواقف مماثلة لمواقف وظروف العمل الحقيقية، وهو ما يُعرف بانتقال أثر التدريب.

7. **المعلومات المرتدَّة:**

حيث يتم تزويد المتدربين بمعلومات دقيقة عن مدى تقدمهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى توفيق وتكييف سلوكهم في البرنامج التدريبي؛ لتحقيق أقصى قدر من التعلم بأسرع وقت ممكن، وبصفة عامة فإن تقارير التقدم التي توضح مدى تقدم المتدرب، تسهم في سرعة وفعالية التعلم.

8. **التعزيز:**

ويعني ذلك تعزيز أثر الجهود التدريبية عن طريق مدخل الإثابة لمن حضروا برامج تدريبية، مثال ذلك إعطاؤهم منحًا مالية أو منحهم أولوية عند الترقية أو منحهم شهادات تقدير أو منحًا دراسية أو غير ذلك من صور التدعيم الإيجابي والتشجيع والتحفيز على التدريب.

ثانيًا. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يقول الدكتور زكي محمود هاشم: (يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضع، ومدى تعقده، وأيضًا حسب مستوى المتدربين أنفسهم.

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي سيقدم بها الموضوع، مثال ذلك التوزيع التالي:

الأساليب التدريبية	الوقت المحدد
محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع	ساعة ونصف
حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين	ساعة ونصف
عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع	نصف ساعة
حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع	نصف ساعة

ثالثًا. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبى داخليًا بالمنظمة، وهو ما يُعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التدريب التابع للمنظمة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبى، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبى خارجيًا في مراكز تدريب متخصصة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبى يحكمه **عاملان أساسيان وهما:**

1. مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين، ومعينات ومساعدات التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبى، وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

2. مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى ما تُوفِّره هذه المراكز المتخصصة من برامج تدريبية تغطي احتياجات المنظمة، ومدى توافر إمكانات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين، وإمكانات ومعينات التدريب وأساليب التدريب المستخدمة، فضلًا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

وينصح الدكتور حامد بدر فيقول: (يُفضِّل أن يتم التدريب الإداري خارج المنظمة حتى لا تُعطل الأعباء الإدارية للمديرين من مواصلة البرنامج التدريبي، وطريقة التدريب المستخدمة تلعب دورًا

أساسيًا في تحديد مكان التدريب، حيث إن بعض طرق التدريب مثل لعب الأدوار والمحاكاة تستلزم تجهيزات مكانية معينة قد لا تكون موجودة بالمنظمة، وبالتالي يتم إجراء التدريب في مكان به هذه التجهيزات).

أما عن التدريب داخل حجرة التدريب فيقول الدكتور أحمد ماهر: (يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المُدرِّب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات، وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة)، ويوضح الجدول التالي بعض النماذج شائعة الاستخدام في تصميم وترتيب قاعات التدريب.

الدائرة المستديرة يسمح بدرجة عالية من الديموقراطية والمشاركة، كما أن تعبيرات الوجه وحركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما يُمكِّن من تعزيز الآراء والاتصال، لذا قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية وما يشابهه من أساليب.
نصف دائرة تتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند استخدام وسائل مساعدة في التدريب، ويناسب هذا الشكل مع أسلوب العصف الذهني في التدريب.

المائدة المربعة يمكنها أن تفصل بين نوعيات الدارسين، وكل جانب من المائدة يمكن أن يُمثل جماعة تنتمي إلى قسم أو إدارة أو شركة مستقلة، ويُعاب على هذا الشكل أن رؤية وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب غير كاملة، كما أن المدرب ليس له مكان محدد، ويناسب هذا الشكل أسلوب المناقشة الجماعية.
المائدة على شكل حرف U فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاث صفوف أو مجموعات، ويسمح بالمشاركة في الرأي، ويسمح بإضافة نوع من الرسمية في ترتيب الدارسين ويعاب على هذا الشكل أنه لا يُسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح، ويمثل الشكل توفيقًا بين شكل الدائرة المستديرة وحرف U معًا، وبالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايا الشكلين معًا.
اشتقاقًا من الشكل الدائرة المربعة، نرى أن المائدة المستطيلة يمكنها أن تحد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميلة في آخر المائدة، إلا أن المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب، بل في بعض الأحيان تسمح بوجود مُدرب آخر يعقب على رأي المدرب الأول.
يقدم شكلًا وتقليدًا لصفوف الدراسة التقليدية في المدارس والجامعات، ويتيح هذا الشكل سيطرة عالية للمدرب على الدارسين، وإن كان لا يتيح للمدرب إمكانية التعرف على مدى تقدم الدارسين في حل التمارين.

رابعًا. المتابعة اليومية للبرنامج:

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضًا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي.

وأخيرًا:

(إنه لمن المهم أن تهتم إدارة الموارد البشرية في الشركات بتدريب الموظفين)، فما على إدارة الموارد البشرية إلا أن تساعد موظفيها بإعانتهم بالتدريب المستمر حتى يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية، وهذا ما يُحقق لتلك المؤسسة النجاح الدائم.



قاعة تدريب الموظفين



يقول الدكتور أحمد ماهر: (التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم؛ بقصد رفع إنتاجية المنظمة، من أجل هذا كان هناك ضرورة للتدريب حيث إنه أيضًا وسيلة من وسائل علاج المشكلات المحتملة)، لهذا سوف نتناول - عزيزي القارئ - في هذا الجزء كيف تتعرف على حاجة المنظمة من التدريب، وذلك من خلال العناصر التالية:

1 - معنى الحاجة إلى التدريب.
2 - أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب.
3 - تحديد هدف التدريب.

أولًا. معنى الحاجة إلى التدريب:

(تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب، وتخصيص موارد مالية عالية لها؛ وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج، وتخطئ بعض المنظمات في هذا السعى، وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة، ويعاني منها أداء الأفراد).

(إذا كانت قدرات الأفراد مقبولة ولكن هناك ضعف في إنتاجية المنظمة؛ فهذا يعني أن سبب ضعف الإنتاجية قد يرجع لأسباب أخرى غير قدرات الأفراد، وتظن بعض المنظمات أن التدريب هو العلاج السحري لجميع مشاكل المنظمة؛ إلا أنه يجب أن يكون التدريب مبررًا وهو ضعف قدرات الأفراد).

ويحلل الدكتور زكي محمود هاشم الاحتياجات التدريبية بأنها: (هي تلك الاحتياجات التي تسعى عملية التدريب إلى توفيرها، وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعًا لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف طبيعة العمل ومسؤولياته ومشكلاته ومتطلباته من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي آخر.

ففي مستويات التنفيذ تزداد الحاجة إلى المهارة والدقة في الأداء، بينما في المستويات الإشرافية تبرز مهارات التعامل مع الآخرين

وتوجيههم، أما في مستوى الإدارة العليا فتبرز الحاجة إلى مهارات التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات طويلة الأجل).

فيجب أن تكون هناك حاجة ملحة لتدريب الأفراد في المنظمة، فليست كل مشكلة في المنظمة نابعة عن قلة التدريب، إنما التدريب ما هو إلا وسيلة مساعدة للأفراد؛ حتى يفهموا كيفية عملهم على الوجه الصحيح، مما يضاعف الإنتاج على مستوى الأفراد.

ثانيًا. أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب:

يمكن تحديد الحاجة إلى التدريب وذلك إذا كان هناك قصور في المعلومات أو في المهارات، وذلك عن طريق أسلوبين هما:

أ - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

السبب	التأثير
الترقية	تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
النقل	يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة.
تقييم الأداء	يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقًا لمعايير التقييم.

برامج تخطيط المستقبل الوظيفي	عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.
الإدارة والإهداف	يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة.
الرقابة على الجودة	إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم.
الشكاوى	إذا كانت أسباب الشكوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم.
القيام بمهام خاصة	إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه.
التناوب الوظيفي	إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال.

هذه بعض الأمور التي تحدد احتياجات الفرد للتدريب، فهذه الأسباب تعتبر على مستوى الفرد.

ب - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة:

يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد

الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضًا إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب.

ثالثًا. تحديد هدف التدريب:

بعدما حددنا الحاجة إلى التدريب فالآن علينا أن نتعرف ما هو الهدف من التدريب، حيث يقول الدكتور زكي محمود هاشم: (إن تحديد أهداف البرنامج التدريبي هو الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها).

ومن هذا المنطلق يمكن أن نتصور عديدًا من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة، مثال ذلك الأهداف التالية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب وإتجاهاتة وإكسابه قيمًا واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالى بكفاءة أكبر.
- إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

(كما يمكن التفريق في أهداف التدريب، وذلك حسب المدة التى يغطيها التدريب كالآتى:

1 - أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد، أو لبعض الإدارات.

2 - أهداف طويلة الأجل: وهى في الغالب تغطى احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعى للأفراد أو الإدارات).

ويقول ميشيل أرمسترونج: (يهدف تحليل احتياجات التدريب إلى تحديد الفجوة بين ما يحدث وما يجب أن يحدث).

(تحديد الاحتياجات يعبر عن أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفى للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب).

والآن عليك عزيزي القارئ أن تجاوب على الأسئلة التالية حتى تحدد حاجة منظمتك للتدريب:

ما هو الهدف من التدريب؟

هل الأفراد في حاجة إلى التدريب؟ من هم هؤلاء الأفراد بالتحديد؟

هل هناك تطوير في المنظمة قد يساعد في ذلك التدريب، كأن يكون هناك آلات جديدة أو منتجات جديدة؟



كيف تختار وتعين موظفيك؟



تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب التي تكلمنا عنها سابقاً، فبعد أن تم جذب عدد من الموظفين لشغل الوظيفة، يتم التصفية بينهم واختيار الأنسب منهم، يقول الدكتور عادل محمد زايد: (تمثل عملية الاختيار نقطة البداية الطبيعية عند تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تكون المهمة الأساسية لعملية الاختيار هي وضع تلك الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها)، فنحن ـ عزيزي القارئ ـ على موعد مع كيفية اختيار موظفيك.

أولًا. ما هو الاختيار؟

يصف الدكتور أحمد ماهر عملية اختيار الموظفين بأنها (تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقًا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة).

عن اختيار الموظفين: (هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وهو أمر له أثره البالغ في رفع الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة).

فيقصد بالاختيار والتعيين أنه ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث الأفراد الذين تتوافر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة؛ تمهيدًا لاختيار أفضل المهارات للعمل بالمنشأة المعنية.

ثانيًا. أهمية عملية الاختيار:

1 - تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى المنظمة.
2 - تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد.
3 - ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلًا بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.
4 - تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلًا.

5 - الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التى تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.

6 - يؤثر فشل سياسة الاختيار كثيرًا على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

7 - ترجع كثير من مشكلات العمالة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.

ثالثًا. ما هي معايير الاختيار؟

تعتبر معايير الاختيار هي الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين "أو بنسبة معينة"، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة، وهي:

1 - مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معينًا من التأهيل العلمي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف.

2 - الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به؛ لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرًا سهلًا بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرًا لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

3 - الصفات البدنية "الجسمانية":

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التى تتعلق بالاهتمام بالمظهر والأناقة في الملبس مثل العاملين في مجال المبيعات أو التسويق.

4 - الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد مثل الحالة الاجتماعية، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضًا العمر.

رابعًا. مراحل عملية الاختيار:

ترتبط عملية الاختيار بالعمليات السابقة لإدارة الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يتم الاختيار بعد عملية تخطيط الموراد البشرية وعملية الاستقطاب، لذلك تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة؛ حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات هي:

المرحلة الأولى: المقابلة المبدئية:

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله مع المتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائى الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم، ويكون الهدف من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لاستبعاد المرشحين ممن لا ينطبق عليهم شروط شغل الوظيفة المعايير التالية: شرط (الجنسية - حسن السير والسلوك - عدم تطبيق أحكام جنائية على الشخص - عدم الفصل من الخدمة من منظمات سابقة - اجتياز الاختبارات الوظيفية - اللياقة الصحية).

المرحلة الثانية: طلب التوظيف:

يقوم طالب التوظيف في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف؛ لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، وتكون هذه الطلبات أساس الملفات الشخصية للمرشحين الذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف الشاغرة، وهو

من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل: (البيانات الشخصية، التعليم والمؤهلات، الاهتمامات في أوقات الفراغ، التاريخ الوظيفي للشخص "اسم المنظمة التي عمل بها من قبل").

المرحلة الثالثة: اختبارات التوظيف:

يقول ميشيل أرمسترونج: (يتكون اختبار الانتقاء من تطبيق إجراءات قياسية على من يخضعون للاختبارات وهي التي تتمكن من قياس إجاباتهم، والاختلافات في النتائج تمثل اختلافات في القدرات والسلوك)، ويقول الدكتور أحمد ماهر: (تستخدم الاختبارت كإحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة، ويتحدد الشكل المناسب لاختبارات التوظيف في ضوء المتطلبات الوظيفية)، ومن أهم أنواع الاختبارات ما يلي:

1 - اختبارات الذكاء:

تعد اختبارات الذكاء من الاختبارات النفسية الأقدم والأكثر استخدامًا، حيث تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ومن أهم القدرات العقلية مايلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، الطلاقة الكلامية، والاستنباط.

2 - اختبارات شخصية ونفسية:

تحاول الاختبارات الشخصية تقييم نوع شخصية المتقدم للتعرف على سلوكه، مثلًا هل هو شخصية عدوانية أو مثابرة...إلخ أو أنواع

الشخصية، والصفات المهمة التي تصف الفرد مثل الانطوائية والاجتماعية، فتهدف هذه الاختبارات إلى قياس التصرفات التى تميز الفرد عن غيره.

3 - اختبارات الأهلية والتحصيل "الأداء":

يتم تصميم اختبارات الكفاءة للتنبؤ بإمكانية قيام الفرد بعمل ما أو مهمة خلال العمل يمكنها أن تغطي بعض المجالات مثل الكفاءة الكتابية، والكفاءة العددية والميكانيكية، والبراعة اليدوية والعقلية، وقد تكون على شكل اختبارات فردية موثوق بها، أو مجموعة من الاختبارات مثل تلك التي تم تطويرها منذ عدة سنوات من قبل المعهد القومي البريطاني لعلم النفس الصناعي لاختيار الحرفيين.

المرحلة الرابعة: المقابلات:

يتم في هذه المرحلة مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي، من خلال مقابلات شخصية تعقدها المنظمة، يتم من خلالها قياس قدرات المرشحين، وتهدف تلك المقابلات إلى الحُكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، ومن الممكن أن تعتمد المنظمة على نوعيات متعددة من المقابلات وذلك حسب الموقف، ويوضح الجدول الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية:

نوع المقابلة	نوع الأسئلة	الاستخدامات
غير المخططة	تحدد الأسئلة خلال المقابلة.	يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا، أو عند الرغبة في إعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه.
المخططة	قائمة أسئلة محددة من قبل، توجه إلى كل المرشحين.	يمكن استخدامها في الحالات التي يكون فيها عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبير، وبالتالي يمكن المقارنة بينهم واستبعاد غير اللائق.
المختلطة	خليط من الأسئلة المخططة وغير المخططة.	مناسبة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في تحقيق أهداف المقارنة مع السماح بحرية التعبير عن الذات.
السلوكية	أسئلة عن مواقف افتراضية يطلب من المرشح توضيح كيفية التصرف فيها.	تستخدم لاختبار قدرات الفرد المنطقية وقدرته على تحليل وحل المشاكل تحت ظروف افتراضية.
المواقف الصعبة	مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف إلى إثارة ردود فعل المرشح.	تستخدم لقياس ردود فعل الفرد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعية، خاصة في الحالات التي تتطلب التعامل مع الجمهور أو حل مشاكل العاملين أو العمل لساعات طويلة.

المرحلة الخامسة: الكشف الطبي:

وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكيد من صلاحية المرشح للوظيفة الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبى على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين، وذلك لوجود بعض الوظائف التي تتطلب التأكد من كفاءة الموظف، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.

(عند الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية يتم الاعتماد على معايير من أهمها: التعليم، والخبرة، والصفات الشخصية، والصفات البدنية، والمعرفة السابقة)، فعليك - عزيزي القارئ - إن كنت مديرًا أن تتأكد فيمن تعينهم أن يتحلوا بهذه الصفات، أما إن كنت تبحث عن وظيفة فأنت أمام المعايير التي يبحث عنها المدراء، فاجتهد في تحصيلها حتى تكون ناجحًا في حياتك.



كيف تستقطب موظفين جدد لشركتك؟

(تتوقف جودة عملية استقطاب الموظفين إلى حد كبير على جودة المصدر الذي تعتمد عليه المنظمة في اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتعدد مصادر الاستقطاب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة، غير أننا يمكن بصفة أساسية أن نقسم تلك المصادر إلى نوعين أساسين من المصادر هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب"، هذا عزيزي القارئ ما سنتناوله في هذا الجزء:

1 - مصادر الاستقطاب.
2 - تقييم الاستقطاب.

أولًا. مصادر الاستقطاب:

يتوقف نجاح عملية الاستقطاب جزئيًّا على مدى التوافق بين مصادر الاستقطاب ونوعية الوظائف المراد شغلها، فعلى سبيل المثال، من المرجح أن تتم قراءة إعلان في جريدة متخصصة بالشأن الاقتصادي عن طلب أحد الهيئات والذي تبحث فيه الهيئة عن وظيفة محلل اقتصادي للعمل بإدارة البحوث بها، أما لو تم نشر هذا الإعلان في جريدة رياضية مثلًا فبالتأكيد لن يكون هذا من المناسب، وستجد الاستجابة ضعيفة لإعلانها.

وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب العمالة؛ وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وفيما يلي عرضًا موجزًا لهذه المصادر:

1. المصادر الداخلية:

(تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب أساسًا في العاملين الحاليين بالمنظمة، حيث يتم اجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم، سواءً كانوا في نفس إدارتهم وأقسامهم أو في إدارات وأقسام أخرى بالمنظمة، أو للتحرك الرأسي بالترقية لوظائف ذات مستوى أعلى من وظائفهم الحالية).

وقد يتم حصر الأفراد الذين ستوجه الجهود لاستقطابهم للتقدم للوظائف الشاغرة عن طريق مراجعة سجلات العاملين في المنظمة أو كشوف الأقدمية أو غير ذلك من المصادر، (المقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، والتى يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التى تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة)، ومن أهم هذه المصادر ما يلى:

أ. الترقية:

ويلجأ المدير إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية.

ب. الإعلان الداخلى:

تستخدم العديد من المنظمات لوحة الإعلانات الداخلية للإعلان عن الوظيفة الشاغرة في المنظمة.

ت. عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، وغير المتوفرة بكثرة، خاصة في التخصصات التقنية أو الفنية الدقيقة.

2. المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضًا سوق العمل، وذلك في الحالات التي لا تفي فيها المصادر الداخلية بحاجات المنظمة من العمالة، وفيما يلي عرضًا موجزًا لأهم المصادر الخارجية:

أ. الإعلان:

من الملاحظ أن هناك تركيزًا على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسين، الأول: أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تُقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة للإدارة.

أما الأسلوب الثاني: فيتمثل في نشر إعلان في صحيفة عامة تحتوي على معلومات كثيرة عن المنظمة، والوظيفة، ومواصفات شغلها التي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية.

ب. مكاتب التوظيف:

تساهم مكاتب التوظف على كافة أنواعها، سواءً كانت عامة أو خاصة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من

الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وعلى سبيل المثال تقوم بهذه المهمة مكاتب وزارات القوى العاملة أو وزارات التشغيل في عدد من الدول العربية.

ت. المدارس والكليات:

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها.

ث. توصيات العاملين الحاليين:

وذلك عندما يُسأل العاملون الحاليون عن آرائهم ومقترحاتهم بخصوص عاملين جدد، فالموظف الحالي يكون على علم باحتياجات المنظمة من الأفراد، وفي نفس الوقت لديه فكرة عن الشخص الذي يريد تعيينه، وبالتالي يقوم بالتوفيق بين كلا الجانبين.

ج. المتقدمين العرضيين:

ونعني به الأسلوب الذي تشكل فيه طلبات التوظيف التي تقدم باليد أو البريد مصدرًا هامًا للأفراد، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملؤها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم.

ح. الوسائل الإلكترونية:

تستفيد العديد من المنظمات من التقدم غير المسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات وخاصة في مجال الاستقطاب، ويتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف، ففي الولايات المتحدة وحدها توجد نحو 160 مؤسسة تقوم ببيع قواعد معلومات عن كافة فئات الخبراء والتخصصات، وتساعد هذه الإدارة في الوصول إلى فئات العاملين المستهدفة في أقل وقت ممكن.

وفيما يلي جدول مقارنة بين مزايا وعيوب كل من نوعي الاستقطاب الداخلي والخارجي:

	المميزات	العيوب
المصادر الداخلية	- تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح، حيث يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب. - التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد، نظرًا لتوافر المعلومات عن الأداء. - وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين. - رفع الروح المعنوية للعاملين. - انخفاض التكلفة بالمقارنة بالاستقطاب الخارجي. - تنمية الولاء التنظيمي؛ بحيث يدرك	- عدم إتاحته الفرصة لدفع دم جديد في المنظمة بمعنى استقطاب أفراد من خارج المنظمة ذوي خلفيات وخبرات ووجهات نظر أوسع، وخاصة إذا لم يتوافر بالمنظمة أفراد لهم خصائص وقدرات من النوع المطلوب. - قد يؤدي إلى التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار. - استخدام المصادر الداخلية

	المميزات	العيوب
	العاملين الحاليين تقدير الإدارة لقدراتهم وكفاءتهم وتفضيلهم لشغل الوظائف الأعلى الشاغرة بالمنظمة. - الشعور بالأمن بدرجة أكبر مما يؤدي إلى تحفيز العاملين على زيادة وتحسين إنتاجيتهم لتأهيل أنفسهم للترقيات. - معرفة ودراية العاملين الحاليين بظروف وأوضاع وسياسات المنظمة.	قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة، ومن ثم التأثير على الأداء.
المصادر الخارجية	- إتاحة الفرصة لتغذية المنظمة بدم جديد وأفكار جديدة وخبرات متنوعة ووجهات نظر واسعة وخاصة في المواقف التي تتطلب قدرات ومواهب ومهارات إدارية أو فنية عالية غير متوافرة في العاملين الحاليين بالمنظمة. - توفير فرص استقطاب أفراد ذوي كفاءة وخبرة، مما يقلل من جهود وتكلفة التدريب. - استقطاب أفراد في حالة الرغبة في شغل وظائف مؤقته أو للمعاونة في مشروعات معينة أو للمساعدة في مواسم رواج الأعمال، وهو أمر يحقق للمنظمة درجة أكبر من المرونة في عملية التوظيف.	- احتمالية التسبب في هبوط معنويات العاملين بالمنظمة نتيجة تقييد ترقياتهم لوظائف أعلى وتفضيل ترشيح أفراد من خارج المنظمة لشغلها. - عدم معايشة أفراد هذه المصادر الخارجية للاستقطاب لظروف وأوضاع المنظمة مما قد يقتضي وقتًا طويلًا نسبيًا لتحقيق توافقهم وتكيفهم مع المنظمة.

وعليه ينصح الدكتور جمال الدين محمد المرسي: (أن على المنظمة أن توازن دائمًا بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية والخارجية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف التي تبحث في شغلها).

ثالثًا. تقييم عملية الاستقطاب:

(يتم الحكم على فاعلية برنامج الاستقطاب بصفة عامة؛ من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها:

- عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل.
- عدد حالات التعيين النهائي الناجحة والتي اجتازت فترة الاختبار.

وعلى الرغم من أن عدد الأفراد الذين يمكن جذبهم بالطرق المختلفة، وكذلك عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل يعتبران بمثابة مؤشرات هامة للحكم على فعالية برنامج الاستقطاب وقياس كفاءته، إلا أن الاختبار الحقيقي لكفاءة البرنامج يكمن في استمرار هؤلاء الأفراد واستقرارهم بالوظائف التي تم اختيارهم من أجل شغلها).

(تسعى عملية الاستقطاب إلى اجتذاب عدد كافٍ من المرشحين الملائمين؛ بما يكفل اختيار أكثرهم مناسبة لشغل الوظائف في الوقت المناسب، وإذا نجحت المنظمة في أن تجتذب عناصر بشرية ذات كفاءة وفعالية، ولديهم قدرة على الأداء بدرجة ملائمة، ولديهم صورة واقعية

عن حقيقة المنظمة وظروفها، ويرغبون في البقاء كأعضاء في المنظمة لفترة طويلة، ولديهم شعور بالرضا عن المنظمة وعن الأعمال التي يؤدونها حيث هي تناسب وتوافق حاجاتهم وقدراتهم واهتماماتهم، فإن ذلك كله يدل على نجاح وفعالية عملية الاستقطاب).

لهذا عزيزي القارئ إذا ما أردت أن تستقطب بعض العاملين لديك عليك أن تعتني جيدًا بمصادرك؛ فإنها ستساعدك لاستقطاب أفراد ذوي كفاءة عالية تنهض بمؤسستك حتى تصل بها إلى النجاح، ولا يمنع ذلك أن تقيم عملية الاستقطاب حتى تستخلص أي المصادر التي تناسبك، وأخيرًا نتمنى لك حسن اختيار أفراد مؤسستك وذلك من خلال عملية الاختبار والتي سوف نتعرف عليها في الأجزاء التالية بإذن الله.

تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

- ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

ـ وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

ـ ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الإنتاجية.

مفهوم التدريب:ـ

'التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها'.
ـ القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمى الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضًا من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولابد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة.

أنواع التدريب:

'تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء الخدمة [في مكان العمل] والتدريب خارج العمل'.

أولاً: التدريب أثناء الخدمة:

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية - التى تعنى أساسًا أن تلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التى تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

- ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفى الإيجابى، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية.

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

1. تضاء فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تمامًا عن عمله.

2. الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

3. المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.

4. شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

5. توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

6. المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض

وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعانى من عيوب اللجان المعروفة.

7. الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرص الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

ـ وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

ثانيًا: التدريب الرسمي خارج العمل:

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

- ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

- والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

خطوات التدريب:

- وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، وتبدأ هذه المراحل:

1. بتحديد الاحتياطات التدريبية:

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتى يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

2. تصميم لبرنامج التدريب:

والذي يعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضًا تحديد ميزانية التدريب. ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

والتى تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمنى للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى:

4 -التقييم: تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.



الفصل الثالث

مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

أهمية علم التفاوض:

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى

التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

أولا : الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر يجب:

1. الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2. التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

3. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

4. الاتساع المكاني والزماني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

5. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6. الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوض خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانيا: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... إلخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعا: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض

وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة. ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

- ❖ القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.
- ❖ الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- ❖ تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

شروط التفاوض: -

أولا: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد المتفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانيا: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها ؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثا: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام،ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.

- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

- توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعا: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

خامسا: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض: -

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها

بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك. كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل هذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

- تغيير اتجاهات وآراء الطرف الآخر.
- كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
- الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولا منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجني المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب.

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجني المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

❖ اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

❖ وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

❖ الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تناول كل منها بالتفاوض.

❖ اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

❖ الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

❖ ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

- الوقت.
- التكلفة.
- الجهد.
- عدم الوصول إلى نتيجة.
- الضغط الإعلامي.
- الضغط النفسي.

❖ تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

❖ استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه: لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل

اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

مناهج واستراتيجيات التفاوض: -

أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

1. استراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

التكامل الخلفي.

❖ التكامل الأمامي.

❖ التكامل الأفقي.

2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

❖ توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

❖ الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

1. مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

2. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

3. مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الاستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما.وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني ثمار التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

1. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانيا :استراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى

الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ إن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الاستراتيجية الأولى:

استراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

1. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك: التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

❖ التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

❖ التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

❖ التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

❖ التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع من موضوعات التفاوض.

❖ وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

❖ زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية...إلخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء

والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

3. استنزاف أموال الطرف الآخر. وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية:

استراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الاستراتيجية الثالثة:

استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

❖ القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل

شيء عنها ومن ثم فأن عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

❖ القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

❖ الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

الاستراتيجية الرابعة:

استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي. وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه

على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده. وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة:

استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

1. البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

سياسات التفاوض: -

سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.

1. سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).

2. سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.

3. سياسة أحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي.

4. سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.

5. سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.

6. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.

7. سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف:

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

مبادئ التفاوض: -

وتلخص في (23) مبدأ :

1. كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

7. ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.
8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.
11. تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.
12. أن نتفاوض من مركز قوة.
13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.
16. هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
17. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
18. التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.

21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

عناصر التفاوض الرئيسية:

- مباحثات تتم بين طرفين أو أكثر، ينظر كل منهما للآخر على انه متحكم في مصادر إشباعه، ويهدفان إلى الاتفاق بغية تغيير الوضع الحالي.
- تفاعل مقصود بين طرفين اجتماعين يحاولان تحديد أو إعادة تحديد علاقاتهما وأواصرهما المتبادلة.
- عملية تجري بين متفاوضين أو أكثر وتأخذ شكلاً رسمياً بهدف التوصل إلى اتفاق معين حول قضية تثير الجدل نماذج الشخصية وفقاً لدافع الأخذ_والعطاء.

1) النموذج المعطي:

1. يميل إلى العطاء والتعاون مع الآخرين.
2. يميل إلى ا لعمل في المهن الاجتماعية والخيرية.
3. نادراً ما ينجح في مجال الأعمال التجارية.

2) نموذج الأخذ:

1. ميل إلى الأخذ أكثر من العطاء.

2. مساوم وقادر على النجاح في الأعمال التجارية.

3. ينظر إلى النموذج المعطى بأنه طيب وضعيف يمكن استغلاله.

3) النموذج المعطى - الأخذ:

1. متوازن قادر على الأخذ والعطاء.

2. لديه استعداد للتعاون مع الآخرين.

نماذج الشخصية وفقاً لمدى التساهل والتشدد:

1) النموذج المتساهل:

1. يميل إلى تجنب النزاع الشخصي.

2. يقدم التنازل بسهولة.

3. يسعى إلى حل للمشكلة.

2) النموذج المتشدد:

1. ينظر إلى المشكلة محل الخلاف على أنها صراع إرادات.

2. يأخذ مواقف متطرفة في الغالب.

3. لا يستطيع تكوين علاقات ودية مع محيطه في الغالب.

4. يشعر بخيبة أمل إذا كانت نتيجة التفاوض خسارة.

3) النموذج المبدئي:

1. يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض.

2. يتشدد بالنسبة لقضية التفاوض.

3. يتساهل مع أطراف التفاوض.

نماذج شخصيات أخرى:

1 - النموذج الطموح - لا يتقبل الفشل بسهولة.

2 - النموذج الهادي - أهدافه موضوعية ويمكن تحقيقها.

3 - النموذج الواعي - يعطي أهمية كبيرة للتفاصيل.

4) النموذج الغير واثق بنفسه:

1. غير مواجه.

2. يتجنب الإفصاح عن رغباته.

❖❖❖

خصائص عملية التفاوض

1 - التفاوض عملية تتكون من عدة مراحل.
- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدها (القضية محور التفاوض).
- تهيئة المناخ التفاوضي.
- قبول الأطراف المتنازعة للتفاوض.
- بدء عملية التفاوض.
- التوصل إلى اتفاق.
- تقييم ومتابعة النتائج.

2 - المفاوضات عملية تبادلية:
- مبدأ الأخذ والعطاء.
- التنازل والمقابل.
- ربح/ ربح
- ربح/ خسارة

3 - المفاوضات علاقة اختيارية
- توفر الرغبة في التفاوض.

4 - المفاوضات عملية محاطة بالقيود والمحفزات
- قيود قانونية - ضغط نفسي

5 - هناك قدر من الصراع والنزاع
- صراع الموارد
- صراع الوسائل
- صراع القيم

6 - تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد

مأزق المفاوضات

يحدث مأزق المفاوضات عندما لا يستطيع الطرفين الوصول إلى حل مرضي، لذا يتم اللجوء عادة إلى :

1) فرض الحل:

- بواسطة القوة. - بواسطة القانون.
- إطالة الوقت لإنهاك الطرف الآخر.

النتيجة (ربح مقابل خسارة)

2) الاستسلام:

يحدث الاستسلام عندما يقتنع طرف من أطراف التفاوض بأن إصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر.

النتيجة: أ - تسوية غير مضمونة.

ب - التسوية لا تشكل حل للقضية محل التفاوض حيث يمكن أن يعاد طرح القضية مرة أخرى في وقت آخر.

3) الحل الوسط:

تنازل كل طرف لخصمه عن بعض الأهداف من أجل تحقيق أهداف أخرى.

- النتيجة: 1 - محاول لتقليل الخسارة.

2 - حصص الربح قد لا تكون متساوية.

4) نصائح إضافية للخروج من المأزق

أ - إعادة توضيح القضية أو المشكلة محل الخلاف والتأكد على الطرف الآخر بأن يدرك أهمية القضية.

ب -أخذ عطلة أو فترة راحة من المفاوضات، أي توقف المفاوضات لفترة يتم الاتفاق عليها.

ت -تقديم معلومات جديدة تسهم في تعديل أهمية القضية محل الخلاف.

ث -ربط القضية محل الخلاف بقضايا أهم منها أو أكبر.

ج - طرح القضية جانباً لفترة مؤقتة ثم إعادة طرحها في وقت مناسب.

ح - استبدال شخوص التفاوض.

خ - الانتقال إلى الوساطة والتحكيم.

❖❖❖

الإعداد للمفاوضات

1 - تحليل القضايا وجمع المعلومات.

2 - تجزئة القضايا إلى عناصرها الأساسية.

3 - تصنيف القضايا.

4 - التعرف على حاجات الخصم.

5 - تحديد العلاقة المرغوب فيها مع الخصم.

6 - وضع الأهداف.

7 - إعداد جدول الأعمال.

8 - الإعداد المادي.

9 - التخطيط التكتيكي.

10 - طلب الافتتاح/ البدء بالمفاوضات.

11 - قائمة التنازلات.

12 - التخطيط للخروج من المأزق.

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته:

الاستراتيجية: هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي وعادة ما تركز على أهداف بعيدة المدى.

التكتيك: يرتبط بعمليات تنفيذية ومناورات تخدم الاستراتيجية، فهو تحرك جزئي في إطار عام محدد مسبقاً.

الاستراتيجيات تحدد وفقاً لأسس متعددة:

1 - استراتيجيات مرتبطة بالهدف.

2 - استراتيجيات مرتبطة بالسلوك التفاوضي.

3 - استراتيجيات التدرج - خطوة بخطوة.

4 - استراتيجيات الصفقة الواحدة.

5 - استراتيجيات التعاون.

6 - استراتيجيات المواجهة.

أنواع الاستراتيجيات:

1. الاستراتيجية التعاونية.

- هناك اهتمام بالتعاون المشترك.

- هناك ثقة وانفتاح في التعبير عن الأفكار.

-لا يوجد أساليب تهديد.

2. الاستراتيجية التنافسية:

- كل طرف يسعى لتحقيق مصالحه على حساب الآخر.
- لا يعبر كل طرف عن غاياته وأهدافه بشكل واضح.
- لا ثقة بين الأطراف.
- أساليب المفاجأة والمباغتة والتهديد سمة أساسية لها.

3. استراتيجية التبعية:

- طرف يتبع لطرف آخر لتجنب النزاع أو المواجهة.
- الموافقة على طلبات الطرف الآخر.
- استخدام أسلوب التملق والخضوع.

تكتيكات مهمة في عملية التفاوض:

1 - المساومة: تقوم على استبدال شيء بآخر – شيء مقابل شيء.

لا تنازل بدون مقابل. The Big If

2 - ربح/ ربح

- تنازل مقابل تنازل. التنازلات تكون في الغالب متساوية.

- مكاسب مقابل مكاسب.

3 - إعادة صياغة الهجوم:

إذا هاجمك الطرف الآخر لا تقوم بمهاجمته شخصياً بل توقف واصمت ومن ثم هاجم الموضوع لا الشخص.

4 - قد يضرك أكثر مما يضرني

هو تكتيك مفضل لدى الكثيرين بمعنى أن الموافقة عل اقتراح الطرف الآخر قد يؤدي إلى الإضرار به في المستقبل.

5 - إنهاك قوى الخصم:

- إنما النصر صبر ساعة

- أطل الوقت إذا شعرت أنه متعجل.

6 - (س، ص)

- المفاجأة بعكس ما يتوقع.

- طرح اقتراح مضاد.

- تجزئة القضية

- لا تطرح القضية بشكل كلي

- حقق تنازلات صغيرة

- اجعل الطرف الآخر يقدم تنازلات صغيرة في البداية.

7 - المحادثات الغير رسمية

- الاتصال على مأدبة الغداء

8 - الطيب والشرير

- أحد أفراد الفريق يمثل دور الطيب المتساهل والآخر دور الشرير المتشدد

9 - طلب اللحظة الأخيرة

- يقدم الطلب مفاجأة حين توشك المفاوضات على الانتهاء.

10 - غير قابل للتفاوض

– قضايا غير قابلة للتفاوض

11 - التركيز والإهمال

إظهار ما ليس مهما له وإخفاء ما هو مهم.

12 - التظاهر بعدم الفهم وإعادة التفسير

الهدف هو دفع الطرف الآخر للحديث أكثر بغية الوصول إلى نواياه الحقيقية.

13 -الحرب النفسية ويشمل التهديد والإشاعة.

14 - (نحن) مكان (أنت وأنا)

نحن تعني مصالح مشتركة.

أنا تعني صالحي وحدي.

أنت تعني المنافسة.

15 - لا تندفع نحو النهاية

16 - التحذير لا التهديد.

17 - ترك مخرج للطرف الآخر.

18 -التظاهر بالانسحاب يؤدى إلى توتر الطرف الآخر

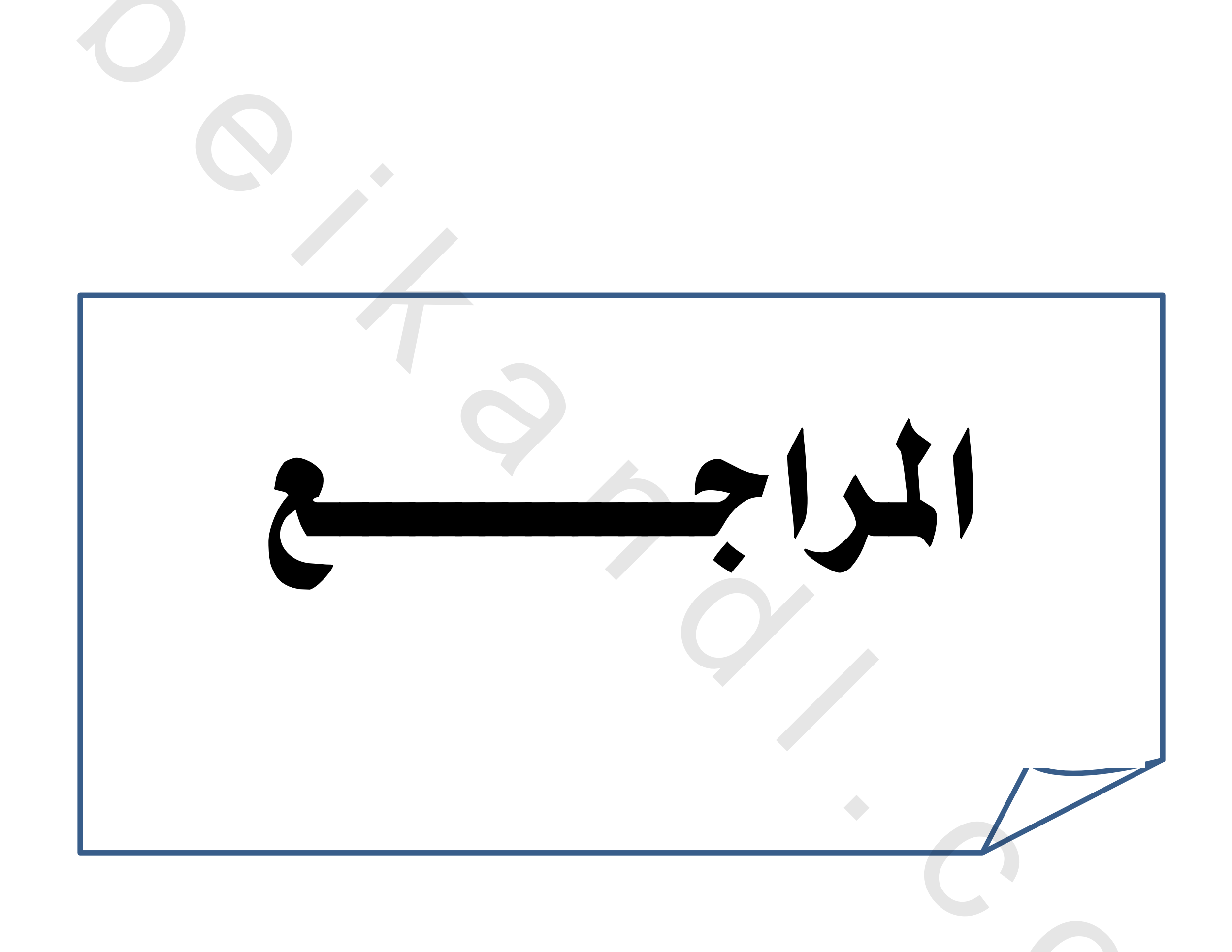
أحد أنواع الضغط على الطرف الآخر.

❖❖❖

صفات المفاوض الجيد

1 - فاوض من يملكون سلطة.
2 - ضع أهداف كبيرة.
3 - لا تركز على الأهداف قصيرة المدى.
4 - كن هادئا ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين.
5 - لا تروج لنفسك وروج لأفكارك وكن كما أنت.
6 - لا تستعجل الأمور.
7 - راع مبدأ السرية واحرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
8 - لا تقدم العرض الأول.
9 - لا تحرج الأشخاص الآخرين.
10 - احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع.
11 - لا تسرف في الضغط على الآخرين.
12 - اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
13 - لا تطل وقت الاجتماع.
14 - قدم تنازلات بحذر.
15 - تعامل مع الطرف الآخر بصفته طرفاً قوياً.

❖❖❖❖❖


المراجـــــــــــــع

قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد /مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي

- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيقظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير

- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطــة العاطــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net

- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير

- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الصغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة

- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية

- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى

- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مبادىء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

